



Keine Frage des Geschlechts

Frauen führen anders als Männer – dieses Klischee ist in der Arbeitswelt weit verbreitet. Tanja Baum ist anderer Meinung. Sie coacht seit vielen Jahren Frauen in Führungspositionen und weiß: Es gibt keinen weiblichen Führungsstil – wohl aber einen weiblichen Hang zur Selbstkritik.



DIE INTERVIEWPARTNERIN

Tanja Baum,

systemische Organisationsberaterin und Coachin, gründete 1999 ihre „Agentur für Freundlichkeit“ in Köln. Zusammen mit ihrem Team coacht, berät und trainiert sie Führungskräfte – männlich wie weiblich – und Unternehmen.

Frau Baum, Sie sagen, dass Frauen nicht anders führen als Männer. Woran machen Sie das fest?

Es ist ein Klischee, dass Frauen anders führen als Männer. Aus meiner Erfahrung kann ich sagen: Weibliche Führungskräfte kommunizieren nicht unbedingt sensibler, sind nicht empathischer und gehen auch nicht mehr auf ihre Mitarbeitenden ein als Männer. Als einzigen Unterschied erkenne ich, dass Frauen eine Führungsrolle oft nicht leichtfertig annehmen. Sie sind selbstkritischer und fragen sich häufig: „Kann ich das leisten? Bin ich dafür schon gut genug? Will ich wirklich diese Verantwortung übernehmen? Wie vereinbare ich diese Aufgabe mit meinem restlichen Leben?“ Daher verpassen viele Frauen den Schritt in die Führungsetage – obwohl sie gut dafür geeignet wären.

Auch verschiedene Studien zeigen, dass das Geschlecht nicht über eine erfolgreiche Führung entscheidet. Warum ist es trotzdem wichtig, angebliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern zu thematisieren?

Das Problem ist, dass wir weiterhin in Schubladen denken. Diese gefestigten Bilder im Kopf sorgen dafür, dass wir die vermeintlichen Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften tatsächlich wahrnehmen. Diese Bilder haben übrigens sowohl Männer als auch Frauen im Kopf.

Wenn es nicht das Geschlecht ist: Was beeinflusst den Führungsstil eines Menschen?

Wie jemand führt, hängt von mehreren Faktoren ab. Es spielt zum Beispiel eine wichtige Rolle, wie viel Erfahrung die Führungskraft bereits gesammelt hat, und auch ihr Alter beeinflusst den Führungsstil. Vor allem aber kommt es auf die Persönlichkeit an – etwa, wenn es darum geht, Mitarbeitende respektvoll und positiv zu behandeln. Zwar beobachte ich diese Kommunikations- und Beziehungskompetenz bei Frauen besonders ausgeprägt. Doch es ist auch immer eine Typfrage. Männer können genauso einfühlsam sein und geschickt kommunizieren.

In einer aktuellen Studie des Instituts zur Zukunft der Arbeit heißt es, dass Beschäftigte mit der Kritik weiblicher Vorgesetzter schlechter umgehen können als mit der männlicher Führungskräfte. Möglicher Grund: Mitarbeitende verbinden weibliche Chefs eher mit Lob als mit Kritik – erfüllen sie diese Rollenerwartung nicht, kann das negative Reaktionen verursachen. Sollten Frauen also manchmal härter wirken, als sie sind?

Tatsächlich fragen mich weibliche Führungskräfte oft, ob sie ihren Stil so beibehalten können oder ob sie sich „männlicher“ verhalten sollten. Ich finde, sie sollten sich nicht anders geben, als sie sind. Fehlt ihnen vermeintlich eine bestimmte Fähigkeit, sollten sie versuchen, eine andere Stärke herauszuarbeiten und damit zu überzeugen. Umgekehrt wollen übrigens auch Männer in Führungspositionen häufig männlicher wirken. Letztendlich ist ohnehin fraglich, ob es ein klares männliches oder weibliches Verhalten gibt. Beispiel Freundlichkeit: Dieses Merkmal mag in manchen Branchen vielleicht als unmännlich und eher schwach gelten. In den meisten Unternehmen ist eine freundliche Art und Weise heute jedoch sehr angesehen und gewollt.

Trotz eines ähnlichen Führungsstils ist es doch nach wie vor Realität, dass es mehr männliche als weibliche Führungskräfte gibt. Wie lässt sich das ändern?

Dass männliche Führungskräfte die höheren Führungspositionen immer noch besetzen und auch weiterreichen, ist historisch so gewachsen. Meiner Meinung nach hat sich hier durch die Frauenquote und die Elternzeit für Männer schon viel getan. Aber es dauert einfach, bis sich jahrzehntelang gewachsene Traditionen und Strukturen wirklich verändern. Bis dahin gilt: Frauen sollten auf sich aufmerksam machen, sich selbst vermarkten und sich proaktiv um Führungspositionen bemühen. Wichtig ist auch, dass mehr Frauen es sich zutrauen, Führungskraft zu sein, statt sich kleinzumachen. Darüber hinaus ist es hilfreich, sich Verbündete zu suchen und ein Netzwerk aufzubauen. Das machen Männer schließlich auch – und sind damit erfolgreich.

INTERVIEW: Nina Bärschneider



Mehr Informationen

Die angesprochene Studie finden Sie unter

 iza.org › „Diskriminierung gegenüber Chefinnen“